



Le bien-être :
passer de l'effort à l'effet

Deuxième partie



Nous vivons et travaillons à une époque où l'importance du bien-être des travailleurs doit être reconnue. À l'heure où les attentes de la société à l'égard des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ne cessent d'augmenter, ignorer le bien-être pourrait créer un angle mort qui finirait par rendre les organisations indésirables et non viables. Certains font valoir que la promotion du bien-être représente un impératif moral et une responsabilité organisationnelle pouvant favoriser l'inclusivité en milieu de travail¹.

Comme cette tendance continue de s'intensifier, les dirigeants sont exhortés à aborder les multiples facettes du bien-être en adoptant une approche intégrée. Une fois que la pandémie se sera dissipée, il ne sera pas suffisant de retourner aux stratégies existantes ou de les utiliser par défaut. Les dirigeants qui considèrent et traitent le bien-être comme un enjeu ESG important positionnent leur organisation pour réussir. Il est maintenant logique du point de vue des affaires d'investir dans une culture du bien-être et de la promouvoir.

Ce rapport, deuxième partie de notre série collaborative, se concentre sur les mesures que les organisations peuvent prendre pour créer le fondement nécessaire au maintien à long terme d'une culture du bien-être.

Aux fins de ce rapport, le bien-être désigne l'état de santé, de bonheur et de prospérité d'un individu ou d'un groupe. Le bien-être peut être défini de façon plus générale en fonction de six dimensions d'ordre spirituel, social, physique, financier, professionnel et émotionnel ou psychologique².

L'instauration d'une stratégie *et* d'une culture solides du bien-être repose sur la réussite dans quatre principaux éléments :

1. **La direction doit s'engager** à promouvoir le bien-être aux plus hauts niveaux, de manière authentique et visible. Les parties prenantes internes et externes doivent avoir la certitude que le bien-être est la pierre angulaire des valeurs organisationnelles par son intégration dans la gouvernance et la gestion de la stratégie, des risques et de la mise en œuvre.
2. Les organisations doivent assurer la mise en place d'une **équipe interfonctionnelle intégrée** pour établir, gérer et mettre en œuvre une stratégie de bien-être. En responsabilisant et en faisant participer leurs services essentiels — finance, ressources humaines, gestion des talents et technologie — les organisations peuvent adopter une approche globale.
3. Cet engagement doit être accompagné d'un **investissement** mesurable dans l'instauration d'une culture du bien-être à court et à long terme. Un bien-être durable sous-tend un rendement durable.
4. Les organisations doivent établir des **paramètres du bien-être pertinents** pour orienter les efforts et communiquer les progrès accomplis. Les indicateurs témoins traditionnels, comme l'absentéisme et la rotation du personnel, ne sont pas utiles pour la création et la promotion d'une culture du bien-être de classe mondiale. Le choix d'indicateurs guides significatifs et le suivi des progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs au fil du temps pourraient non seulement favoriser une meilleure prise de décisions, mais aussi soutenir la qualité de l'information communiquée et des résultats obtenus à l'égard des indices ESG.

Examinons chacun de ces éléments de manière plus approfondie.

L'engagement de la direction

Pour instaurer une culture du bien-être, il est essentiel que les leaders donnent l'exemple, c'est-à-dire qu'ils joignent le geste à la parole dans le milieu de travail et qu'ils s'expriment sur des questions sociétales tout en faisant preuve d'empathie et de vulnérabilité. Il est vital que la direction donne le ton de manière ferme et cohérente pour que l'organisation dans son ensemble adhère aux initiatives.

Cette recommandation s'impose dans un contexte où les parties prenantes réclament que les entreprises soient dignes de confiance, aient une raison d'être et affichent une meilleure performance à l'égard des enjeux ESG. Selon le Baromètre de confiance Edelman 2021, 86 % des personnes sondées attendent des chefs de la direction qu'ils se prononcent sur des enjeux sociétaux, et 68 % estiment que ceux-ci devraient agir lorsque le gouvernement ne résout pas les problèmes sociétaux³. De plus, 66 % des répondants sont d'avis que les chefs de la direction devraient prendre l'initiative de ces changements plutôt que d'attendre que le gouvernement agisse, tandis que 65 % pensent que les chefs de la direction devraient rendre des comptes au public, et pas seulement au conseil d'administration ou aux actionnaires³.



Les investisseurs continuent d'interpeller les entreprises au sujet de ces enjeux et commencent déjà à constater des résultats : la grande majorité (81 %) d'un échantillon d'indices de développement durable mondialement représentatifs a dépassé les indices de référence en 2020⁴ et les fonds ESG ont réalisé une meilleure performance que l'indice S&P 500 au cours des 12 premiers mois de la pandémie de COVID-19⁵.

Ces constatations font ressortir l'exigence pour les dirigeants d'agir délibérément et d'instaurer la confiance dans leurs effectifs. Intégrer le bien-être dans la culture d'entreprise est un engagement essentiel.

« J'ai toujours été frappé par l'expression *trouver un équilibre*, comme si le bien-être individuel était une destination finale. Chez Deloitte, nous voyons le bien-être comme un parcours, pas juste au niveau individuel; il s'agit d'un parcours que notre Cabinet s'engage à emprunter en tant qu'organisation. En adoptant une vision globale du bien-être en milieu de travail, qui comprend la production de statistiques, les répercussions continues de la pandémie et la diversité des antécédents et des expériences de nos gens, nous pouvons poursuivre nos efforts pour créer un meilleur équilibre pour tous et tenir notre promesse, soit inclure nos gens, les inspirer et leur donner le pouvoir d'agir. Pour ce faire, nous prenons des mesures réfléchies et globales : par exemple, nous réservons des plages horaires au bien-être pour que nos gens puissent faire une pause, réfléchir et refaire le plein d'énergie lorsque cela est nécessaire. »

—Anthony Viel, chef de la direction, Deloitte Canada

Constituer une équipe du bien-être

Puisque le bien-être des travailleurs est intimement lié à chaque élément de l'organisation, il est impossible d'en confier la responsabilité à une seule personne ou à un seul service. La direction devra constituer une équipe interfonctionnelle réunissant les groupes nécessaires et les principaux influenceurs — les cadres supérieurs et les directeurs — dont l'apport sera crucial pour le succès de la stratégie liée au bien-être.

Il est souhaitable que les cadres supérieurs prennent le temps nécessaire pour désigner les champions et s'assurer que ces derniers sont prêts à partager les expériences personnelles et les comportements souhaités.

Une équipe équilibrée du bien-être peut comprendre entre autres :

| | |
|--|--|
| Chef de la direction | Chef de l'exploitation |
| Se faire le champion d'une culture du bien-être pour montrer la voie à suivre et offrir une valeur à long terme à toutes les parties prenantes. | Améliorer la performance opérationnelle en réunissant les principales parties prenantes autour d'une vision commune du bien-être. |
| Chef du marketing | Directeur financier |
| Accroître la visibilité des réalisations centrées sur l'élément humain en menant des campagnes stratégiques de comarketing et de promotion de la marque. | Augmenter la productivité par la prise de mesures rentables qui rehaussent le rendement humain. |
| Chef des ressources humaines | Chef des relations avec les investisseurs |
| Attirer, maintenir en poste et faire participer les meilleurs talents. | Renforcer les stratégies et les résultats liés aux enjeux ESG en produisant des rapports sur les principaux paramètres du capital humain et social. |
| Chef du bien-être | Chef du développement durable |
| Intégrer le bien-être dans le rendement organisationnel et veiller au maintien d'une culture du bien-être à l'échelle de l'organisation. | Exécuter un plan en vue de l'adoption d'une approche globale du développement durable, qui comporte des résultats pour la population de même que pour la planète et le profit. |

■ Poste existant ■ Poste émergent

Selon toute probabilité, la pandémie a déjà réuni temporairement quelques-uns des membres de cette équipe pour réagir à la crise sanitaire. Qu'ont-ils appris au cours de la pandémie en ce qui concerne la technologie, l'immobilier et leur effectif⁶? Qu'ont-ils mesuré? Comment la résilience de l'organisation a-t-elle été mise à l'épreuve? La pleine appréciation des enseignements de la pandémie n'a pas encore été réalisée; par conséquent, une simple opérationnalisation des efforts ne peut constituer une stratégie à long terme. Il serait avisé de rendre officiel le rôle de cette équipe stratégique, de lui accorder des ressources et de lui donner le pouvoir d'agir pour que l'élan du bien-être durable se poursuive.

Une fois les champions désignés, il serait bon de constituer un comité directeur composé de cadres supérieurs et de personnes occupant des postes stratégiques. Ce comité superviserait l'élaboration de la stratégie, mais ne serait pas responsable de sa mise en œuvre. Il serait également bon de créer un groupe de travail comprenant des membres de tous les secteurs et emplacements, dont le rôle consisterait notamment à encourager la participation de l'effectif, à passer en revue les résultats des sondages et à effectuer un suivi des échéanciers.

Une communication claire et périodique entre l'équipe stratégique, le groupe de travail et les champions concernés est le fondement d'une structure de gouvernance transparente et efficace. De plus, il importe d'obtenir les opinions de représentants de tous les niveaux, ce qui signifie que la composition de l'équipe stratégique devrait être largement représentative. Cette équipe devrait établir des indicateurs de rendement clés aux fins de mise en œuvre, de contrôle et de mesure du succès. Le groupe de travail guiderait l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.

Est-il temps d'envisager le recrutement d'un chef du bien-être?

L'incarnation du bien-être à l'échelle de l'organisation peut prendre différentes formes, mais nécessite toujours des efforts coordonnés sous la direction de l'équipe appropriée. En plus de modéliser les comportements souhaités et de joindre les actes à la parole aux divers niveaux de la direction, on jugera peut-être opportun d'envisager le recrutement d'un chef du bien-être.

En mai 2009, la revue *Fast Company* a publié un article en faveur de la création du poste de chef du bien-être. Le titulaire présiderait à l'établissement d'un plan, dont il rendrait compte, afin de rétablir l'équilibre entre les impératifs organisationnels et les besoins individuels. Cet article a fait ressortir six aspects qui devraient retenir prioritairement l'attention du chef du bien-être. Reconnaître le besoin de créer un leadership officiel et une responsabilisation face au bien-être a été en croissance, et se reflète dans la mise en place de systèmes sectoriels de certification et de référence. On peut citer comme exemple le système de notation WELL Building Standard qui fait état de la nécessité d'affecter un membre de la haute direction à la planification et à la surveillance des stratégies liées au bien-être. Plus précisément, il souligne que les cadres supérieurs doivent guider la rédaction de la description de poste du chef du bien-être et établir les paramètres et les indicateurs clés du rendement qui seront liés à l'évaluation de son rendement⁷.



Si le besoin de créer ce poste s'est imposé depuis plus de dix ans, il est encore plus impérieux aujourd'hui. Pourquoi a-t-il fallu attendre aussi longtemps avant de s'engager à effectuer ce rééquilibrage?

Il se peut que votre organisation ait déjà un chef du bien-être ou que le bien-être relève du chef des ressources humaines. Tout comme le chef du développement durable — le « créateur de sens en chef », dont le travail consiste à influencer, à communiquer et à démêler la complexité organisationnelle pour respecter les engagements ESG⁸ —, le chef du bien-être peut travailler avec les équipes et les services pour instaurer une vision commune et assurer une progression continue vers les objectifs. Cette personne devra faire équipe, à l'échelle de l'organisation, avec des collègues ayant les compétences, l'influence et l'expérience nécessaires pour établir et exécuter une solide stratégie globale de bien-être; les membres de ce partenariat seront des spécialistes des services immobiliers et des TI. L'espace physique et la technologie sont des moteurs pour le travail et les travailleurs; ils jouent un rôle charnière dans l'expérience des employés.

Cette équipe de spécialistes peut collaborer avec le chef du bien-être pour établir des paramètres du bien-être qui comptent pour les gens et élargir leur portée afin d'y incorporer les objectifs de l'organisation. L'équipe peut aussi coordonner l'exécution des programmes par les différents groupes fonctionnels les plus importants afin d'éviter le chevauchement des efforts et le manque d'uniformité des messages.



Un investissement renouvelé

Pour la plupart des organisations, l'investissement dans le recrutement, le maintien en poste et la rétribution des employés représentent une part substantielle de leur budget d'exploitation. Il faut cependant tenir compte du fait que les comportements humains ne peuvent être réduits aux considérations salariales et aux avantages sociaux. Les employés dont l'expérience de travail est positive sont beaucoup plus enclins à déployer des niveaux d'effort discrétionnaires nettement plus élevés dans des activités bénéfiques pour l'organisation, qui ne font pas forcément partie de leurs tâches ou qui dépassent ce qui est attendu d'eux au travail⁹. Ce n'est qu'une des nombreuses indications qu'investir dans les efforts de bien-être est à la fois significatif et pratique.

Il existe un lien complexe entre la vision de la direction, l'investissement dans le capital humain, la satisfaction au travail et le rendement de l'organisation. Pendant la pandémie de COVID-19, les dirigeants ont commencé à se rendre compte que le bien-être des travailleurs était fondamental pour l'expansion à long terme de leur organisation et ils ont commencé à prendre des mesures pour investir dans le bien-être des employés. Le 12^e sondage annuel sur la santé et le bien-être d'Edelman a révélé que 2020 avait été une année charnière pour la santé mentale et avait marqué l'amorce d'un mouvement vers une vision plus globale du bien-être et l'augmentation de la proportion des incitatifs au bien-être en milieu de travail, consacrée à des activités touchant la santé mentale et le bien-être financier; cette proportion est passée de 15 % en 2020 à 21 % en 2021¹⁰.

Ce sondage a également fait ressortir que 89 % des employeurs établissaient une corrélation entre le bien-être et la stratégie d'entreprise en général. Sans surprise, 74 % d'entre eux ont l'intention d'élargir la portée de leur stratégie de bien-être¹⁰. Il peut cependant être difficile de déterminer quelles mesures auraient le plus d'incidence parce que les grandes organisations sont historiquement aux prises avec de faibles taux de participation aux programmes de mieux-être, par exemple l'adhésion gratuite ou subventionnée à des centres de conditionnement physique et les défis santé portant sur l'activité physique ou l'alimentation, qui

sont compliqués et non inclusifs. La demande des employés est forte, mais les solutions se font rares. Selon RAND Corporation, un organisme de recherche, seulement 15 % en moyenne des employés de grandes organisations prennent part à des programmes de bien-être en milieu de travail, et le taux de participation aux programmes spécialisés est encore plus faible¹¹. En général, cela tient à la méconnaissance des programmes et à la difficulté d'y accéder.

Des approches plus globales et exhaustives portent sur les moyens à prendre pour joindre tous les employés sans qu'il leur faille choisir un programme (p. ex., en s'y inscrivant), en offrant des incitatifs par la voie de stratégies sociales et environnementales et en transformant le bureau physique en atout. Dans une stratégie de ce type, le simple fait de franchir la porte principale signifie que tout le monde a accès au mieux-être.

À la lumière de la pandémie, les organisations doivent investir plus davantage dans les lieux où le personnel se rassemble. La création d'un milieu de travail sécuritaire et dynamique pour favoriser le bien-être tout en renforçant la culture et le rendement organisationnels est en voie de devenir l'élément en fonction duquel les travailleurs mesurent leur désir de retourner dans leurs milieux de travail. Les organisations doivent chercher non seulement à apporter les changements souhaités, mais aussi à évaluer leurs résultats et à être préparées à les communiquer en toute transparence, en faisant comprendre clairement qu'elles veillent sur le bien-être de leur effectif et qu'elles en assument la responsabilité.



Faire avancer notre réflexion sur les paramètres du bien-être

L'information communiquée par les entreprises au sujet des initiatives et des données liées à la santé se limite traditionnellement à des indicateurs tels que l'absentéisme, les congés de maladie et les prestations d'invalidité de courte et de longue durée. Ces indicateurs témoins sont utiles pour décrire et mesurer des tendances à plus long terme, mais ils ne fournissent pas l'information nécessaire pour prévoir et influencer la manière dont les employés maintiennent un équilibre entre leur travail et leur vie personnelle, comment l'optimisation de la qualité de l'air et du niveau sonore et de lumière dans les lieux de travail améliore le bien-être, ou le gain de productivité associé aux efforts déployés par l'organisation pour favoriser le bien-être. Ce manque de mesures diminue la capacité des dirigeants à surveiller et à agir sur les déterminants du bien-être de l'entreprise avec l'agilité nécessaire.

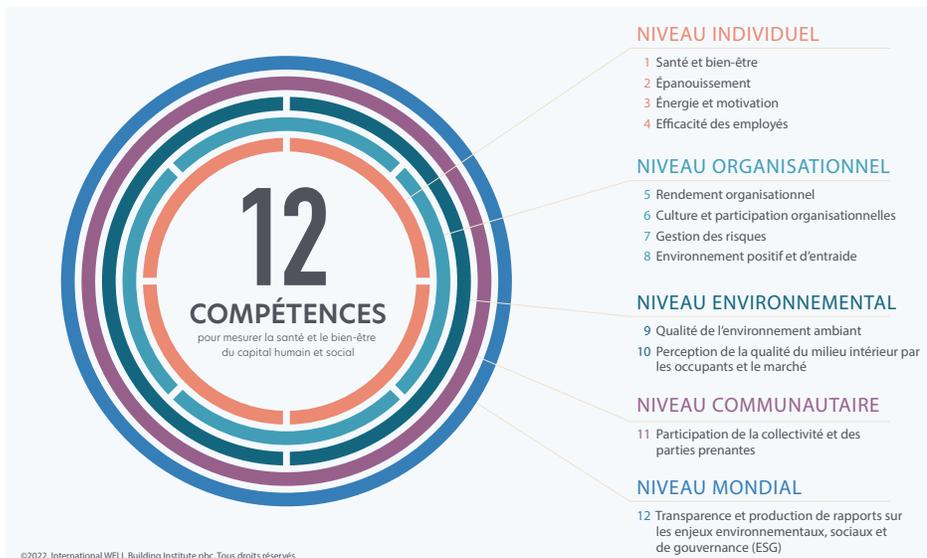
Comme les organisations acquièrent une compréhension plus subtile de leur influence et de l'intérêt d'investir dans le bien-être des employés, leurs dirigeants délaissent leur approche réactive au profit d'une approche favorable à l'instauration d'une culture du bien-être. Cela les amène à réaliser des progrès dans l'évaluation du bien-être et la présentation de l'information par le recours à des indicateurs dans les domaines, par exemple, de la résilience de la santé mentale et du rendement des espaces intérieurs, ce qui crée une approche exhaustive qui tient compte de la santé, du niveau individuel jusqu'au niveau mondial.

Pour illustrer comment les entreprises peuvent adopter une approche globale du bien-être,



l'International WELL Building Institute, de concert avec ses conseillers en recherche mondiaux et des fournisseurs préapprouvés de services de sondage, a dégagé 12 compétences pour mesurer la santé et le bien-être du capital humain et social. Il en a résulté un cadre de référence au moyen duquel les organisations peuvent commencer à acquérir des compétences dans ce domaine. De plus, cette approche globale concilie des catégories précises à cinq niveaux, soit les niveaux individuel, organisationnel, environnemental, communautaire et mondial.

En observant ce cadre de référence, les dirigeants des organisations peuvent avoir la certitude d'envisager le bien-être dans une optique générale et de maximiser les possibilités de promouvoir le bien-être, non seulement pour leurs employés, mais également pour les collectivités dans lesquelles les organisations exercent leurs activités. Ils peuvent aussi amorcer une réflexion au sujet des différents niveaux auxquels ils pourraient affecter des ressources et investir de manière à maximiser leur incidence. Par exemple, il se pourrait qu'une organisation possède déjà un niveau de compétence élevé en gestion des risques à l'échelle de tous ses services, mais qu'elle reconnaisse le besoin d'acquérir des compétences en ce qui concerne la santé et le bien-être individuels.



Après avoir obtenu l'engagement de la direction, réuni les fonds requis et constitué une équipe interfonctionnelle responsable du bien-être, l'organisation peut commencer à élaborer ou à parfaire une stratégie de bien-être recoupant le travail, les travailleurs et le milieu de travail. Pour compléter les interventions dans ces trois domaines capitaux, il est possible de rendre les 12 compétences opérationnelles à cinq niveaux en faisant porter l'attention au-delà de l'organisation et des employés pour l'élargir aux bâtiments, à la collectivité locale et, s'il y a lieu, aux collectivités mondiales dans lesquelles l'organisation exerce des activités. Une série d'indicateurs guides et témoins peuvent également être utiles pour aider l'organisation à cerner les aspects à améliorer.

Le cadre de référence des 12 compétences permet aux organisations d'aller à la racine du problème plutôt que de tenter de corriger les résultats. Par exemple, sachant que les personnes qui travaillent ou habitent dans des environnements stressants risquent davantage d'avoir des problèmes de santé—tels que la dépression, l'hypertension ou des troubles cognitifs¹²—pourquoi ne pas procéder au traçage des facteurs propices au bien-être, ou perçus comme tels, dans l'ensemble de l'organisation? Lorsqu'on tente de comprendre l'équilibre travail-vie personnelle et d'en effectuer le suivi, pourquoi ne pas tenir compte de l'utilisation des vacances auxquelles les employés ont droit et des politiques organisationnelles, lesquelles peuvent encourager les employés à prendre des congés ou les en dissuader¹³? Et pourquoi ne pas évaluer le sentiment d'appartenance et le sentiment d'avoir un but des employés en tant qu'indicateur guide de la capacité d'attirer et de retenir des talents¹⁴? Pour suivre leurs progrès d'une manière plus révélatrice et éclairer le processus décisionnel, les organisations doivent entreprendre de suivre des indicateurs guides du bien-être.

Comme la question du bien-être continue de capter l'attention et les attentes à l'égard des enjeux ESG de la part des investisseurs, des employeurs et des clients continuent d'augmenter, les dirigeants doivent adopter une approche plus proactive et porteuse à l'égard de l'instauration d'une culture du bien-être. Il serait bon, dans un premier temps, que les dirigeants se posent plusieurs questions fondamentales :

- Avons-nous l'engagement de la direction et avons-nous mis en place les processus et les structures de gouvernance appropriés?
- Une équipe interfonctionnelle a-t-elle été mise en place, est-elle dirigée par le chef du bien-être ou une personne occupant des fonctions équivalentes, qui possède les compétences, les ressources et le réseau nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie de bien-être?
- Avons-nous effectué l'investissement et affecté les ressources nécessaires pour exécuter la stratégie?
- Avons-nous défini des compétences cibles et des paramètres pour suivre les progrès réalisés en vue de l'atteinte de ces cibles?

Si les réponses à ces questions ne sont pas toutes affirmatives, il y a beaucoup à faire pour préparer le terrain. En revanche, si toutes les réponses sont affirmatives, il y a fort à parier que l'organisation s'achemine vers une culture du bien-être, dans laquelle tout le monde — les employés, les employeurs et la collectivité — en tirera des bienfaits et pourra prospérer.



Notes de fin de document

- 1 Burton, Joan, Organisation mondiale de la santé, [WHO Health Workplace Framework and Model: Background and supporting literature and practices](#); Pfeffer, Jeffrey, Harper Business, Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance – and What We Can Do About It, 2018; Mirchandani, Neha, Forbes Human Resources Council, [The Key to Employee Well-being: Start with Inclusion](#), 2021.
- 2 [Well-Being at the Heart of The Employee Experience for the Social Enterprise \(deloitte.com\)](#).
- 3 Edelman, [Edelman Trust Barometer 2021](#).
- 4 Fink, Larry, BlackRock, [Larry Fink's 2021 Letter to CEOs](#), 2021.
- 5 Whieldon, Esther et Robert Clark, S&P Global Market Intelligence, [ESG funds beat out S&P 500 in 1st year of COVID-19: How 1 fund shot to the top](#), 2021.
- 6 Deloitte, IWBI, [Well-being: A new cornerstone for ESG strategy and reporting](#), 2022
- 7 IWBI, WELL v2, [Standard | WELL V2 \(wellcertified.com\)](#), 2021.
- 8 Deloitte, and the Institute of International Finance, [The Future of the Chief Sustainability Officer: Sense-maker in Chief](#), 2021.
- 9 IBM Corporation and Globoforce Limited, IBM Smarter Workforce Institute and Workhuman Research Institute, [The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact](#), 2017.
- 10 Fidelity Investments® and Business Group on Health, [12th annual Health and Well-Being Survey](#). 2021.
- 11 RAND Corporation, http://www.rand.org/pubs/research_reports?rr254.html, 2022.
- 12 Yaribeygi, Habib, Yunes Panahi, Hedayat Sahraei, Thomas P. Johnston et Amirhossein Sahebkar, EXCLI Journal, vol. 16, [The impact of stress on body function: A review](#), 2017.
- 13 Castrillon, Caroline, Forbes, [Why taking vacation time could save your life](#), 2021.
- 14 Carucci, Ron, Harvard Business Review, [To retain employees, give them a sense of purpose and community](#), 2021.

Personne-ressource



Lisa MacVicar

Directrice principale,
Services-conseils immobiliers
WELL Faculty, WELL AP
Deloitte Canada
lmacvicar@deloitte.ca

Collaborateurs

Kathy Woods

Associée, Capital humain
Deloitte Canada

Jas Grewal

Conseiller principal, Capital humain
Deloitte Canada

Julia Champagne

Conseillère, Développement durable
et changements climatiques
Deloitte Canada

Laura Maxwell

Directrice, Développement durable
et changements climatiques
Deloitte Canada

Whitney Austin Gray

Vice-présidente principale,
International WELL Building Institute
Recherche

Minjia Yang

Vice-présidente,
International WELL Building Institute
Investir dans la santé

Matthew Trowbridge

Chef de la direction médicale,
International WELL Building Institute



La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. À ces fins, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable. Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées. 21-4980495

IWBI, WELL Building Standard et WELL Certified sont des marques de commerce et des marques de certification d'IWBI.